

Negociando com Oficiais da Pós-União Soviética

Coronel Timothy C. Shea, Exército dos Estados Unidos

Se você acertar no aço, recue. Se você acertar no macio, avance.

— V.I. Lenin

São os últimos vinte minutos de uma negociação que contam.

— Andrei Gromyko

Geralmente, é uma má idéia levar um machado para acertar uma mosca. Com os russos às vezes isto é necessário.

— George F. Kennan

O CORONEL Collin Dunn, do Exército Americano, é reconhecido por dizer que toda reunião estratégica entre líderes trata-se de uma negociação.¹ Consequentemente, cada vez que um líder estratégico americano se reúne com um líder estratégico estrangeiro, ele estará inevitavelmente diante de uma negociação internacional. Considerando que a estratégia é contextualizada para cada situação, não existe a maneira ideal para conduzir uma negociação.

Os Estados Unidos, durante a Guerra Fria, construíram uma longa história de negociações bilaterais complexas e de rivalidades com Moscou. Os contatos com representantes da Federação Russa continuam acontecendo, com frequência, sobre uma variedade de tópicos, tais como: o controle de armas, a cooperação de segurança, as operações de coalizão, a guerra global contra o terrorismo e a manutenção da paz. Porém, dez anos após a queda do Muro de Berlim, a cultura soviética ainda exerce uma forte influência sobre os oficiais eurasiáticos. Esta influência é principalmente promovida pelas instituições educacionais da era da Guerra Fria, que se atualizam lentamente usando ainda uma doutrina soviética fora do

contexto atual. Principalmente na Rússia, houve poucas oportunidades de interação com oficiais americanos. Oficiais da PÓS-União Soviética, com frequência se surpreendem com as premissas básicas do modelo de negociação americano, que pressupõe: a construção de credibilidade, a busca de interesses comuns, o entendimento profundo do ponto de vista do outro e o compartilhamento de informações, como forma de persuadir um oponente a concordar com um resultado que seja favorável a ambos os lados.²

A abordagem americana de negociação falha, frequentemente, por não reconhecer os esforços russos sobre dominação e submissão. O russos, frequentemente, desprezam e tentam se beneficiar dos negociadores americanos, quando percebem neles confusão, fraqueza, vacilo ou dúvida.³ Os russos com frequência utilizam meios de confundir e enganar como mecanismo de compensação de seus sentimentos de inferioridade e fraqueza. Negociadores também precisam compreender a tendência dos russos em testar a autoridade. Na prática e na teoria, os oficiais da PÓS-União Soviética vêm uma negociação eficaz de modo diferente. Os líderes militares americanos precisam estudar e aplicar princípios e técnicas de negociações eficazes. A força da negociação é a habilidade de conseguir o que se deseja da disputa, ter a solicitação acatada ou a rejeição atenuada.⁴

Infelizmente, a maioria das publicações descrevem apenas as negociações conduzidas pelos escalões mais altos. Negociadores envolvidos em processos burocráticos do governo não são estimulados a registrar seus pontos de vista.⁵ A falta destes registros faz com que muitos oficiais cometam erros que poderiam ter sido facilmente evitados, se houvesse oportunidade de aprender com a experiência dos outros.

A falha em não empregar os princípios eficazes de

negociação pode vir a ter conseqüências devastadoras. Apesar de os Estados Unidos serem, atualmente, a única superpotência mundial, países mais fracos podem alcançar uma vitória, fazendo uso de uma habilidade de negociação superior.⁶ Um negociador pode se tornar eficiente com treino e prática. O Industrial College of the Armed Forces (ICAF) reconhece a importância da habilidade na negociação e dedica uma atenção especial ao seu desenvolvimento.⁷

O Contexto Cultural

O contexto cultural, no qual os negociadores americanos operam e são treinados a negociar, pressupõe que os indivíduos sentados de cada lado da mesa pensem

A abordagem americana de negociação falha, freqüentemente, por não reconhecer os esforços russos sobre dominação e submissão. Os russos, freqüentemente, desprezam e tentam se beneficiar dos negociadores americanos, quando percebem neles confusão, fraqueza, vacilo ou dúvida.

Os russos com frequência utilizam meios de confundir e enganar como mecanismo de compensação de seus sentimentos de inferioridade e fraqueza.

igual.⁸ Porém, tratando-se de negociação com árabes, chineses ou russos, cada oficial precisa entender o papel desempenhado pela cultura da barganha, no desenvolvimento estratégico e tático das negociações. Por exemplo, as negociações em culturas hierarquizadas despendem proporcionalmente mais tempo, discutindo poder na resolução de disputas e fazendo acordos, do que as negociações em culturas mais horizontalizadas.⁹ A ênfase atribuída ao poder por aqueles que estão na negociação, pode ser explicada pelo significado da cultura, a emoção e a estratégia. Os grandes negociadores fazem amplo e hábil uso de ameaças explícitas e implícitas.¹⁰

Independente da cultura, quando um negociador enfatiza a questão do poder, provavelmente o outro fará o mesmo.¹¹ De fato, usando os conceitos de Carl Von Clausewitz, o comunista considera a negociação como uma maneira de empreender “a guerra por outros meios”.¹² Apesar de que alguns conceitos destacados aqui são tradicionalmente soviéticos, os preceitos marxista-leninistas continuam influenciando os líderes estratégicos na Eurásia. Além disso, a situação de declínio econômico na Eurásia faz com que qualquer encontro de negociação tenha sempre um componente econômico em jogo. A negociação com um americano inevitavelmente levanta expectativas de algum tipo de lucro financeiro. Sendo

assim, é importante reconhecer estes aspectos subentendidos e identificar como estes se encaixam na filosofia do oponente.

O conceito fundamental de uma negociação nem sempre é simétrico quando comparado com a abordagem russa. Portanto, é também importante compreender o que o analista T.O. Jacobs define como negociação posicional, o que quer dizer essencialmente um relacionamento entre adversários.¹³ Nesse caso, o processo de negociação consiste em uma situação de ganhar ou perder, na qual qualquer ganho pelo oponente constitui perda para o time da casa. É importante examinar manter atenção sobre as características da negociação posicional. O risco do negociador fraco é ter seu almoço comido pelo negociador forte.¹⁴

Filosofias de Negociação

Constituem abordagens destacadas na tabela: tomar a iniciativa, controlar a agenda e estabelecer regras de base favoráveis. Ambos os lados coletam informações sobre personalidades e posições, porém os russos, com maior frequência, ocultam as informações e utilizam dados falsos para dissimular suas posições.¹⁵

A visão americana sobre a troca de acordos e promessas, no contexto da negociação, não é diferente do princípio de concordância russo. Certamente, prefere-se a negociação do que sua alternativa (guerra), mas a Rússia utiliza a tática de confundir o oponente, fazendo este acreditar que existem aspectos em comum, quando em realidade, o consenso só existe na teoria. Essa técnica pode até ser eficiente, lidando com negociadores fracos; porém os negociadores americanos buscam resultados rápidos e os russos sabem disso.

Uma aspecto central, quando as abordagens são diferentes, é o relacionamento entre as partes envolvidas na negociação. O modelo de negociação russo contempla mais o aspecto do relacionamento, não atribuindo nenhuma importância ao estabelecimento de uma afinidade com o outro lado. De fato, isso funciona, freqüentemente, protegendo a formação de um contato mais próximo. Considerando que os russos não têm a expectativa de um relacionamento duradouro, então é provável que tal fato não ocorra.

Os russos tiram um reforço psicológico trabalhando com americanos, porque eles consideram a cooperação dos americanos durante as negociações, como uma forma de reconhecimento de que eles estão no mesmo nível dos americanos.¹⁶ Os russos tentam estabelecer uma posição de domínio e superioridade, uma atitude bastante diferente do estilo americano mais cooperativo. Um russo, freqüentemente, se sente ameaçado quando seus colegas percebem que ele se tornou um companheiro de um estrangeiro.

Os russos, freqüentemente, possuem chefes dominan-



Departamento de Defesa

O Tenente Henry Holcomb dá as boas-vindas a três oficiais russos que participarão de uma reunião de planejamento a bordo do navio USS Cowpens, em julho de 2004.

tes, inclinados a tomar as grandes decisões, delegando alguma autoridade, para subitamente retomá-la. A abordagem de negociação pelo americano é enérgica, explícita, legalizada, urgente no sentido de rápida e necessária, e orientada para resultados. Os americanos tendem a se sentirem obtuso e desconfortáveis, na situação de silêncio e, com frequência, ignoram a linguagem corporal.¹⁷ Um outro pré-requisito, na visão russa, consiste no fato de que obter respeito é mais importante do que estabelecer um relacionamento.

“Só por Cima do Meu Cadáver!”

Durante as negociações das forças convencionais no Tratado Europeu, antes do final da Guerra Fria, a pequena delegação americana, comandada por R. James Woolsey, pensou que ocorreria um encontro informal com o Ministro da Defesa (MOD) Dimitri Yazov. Ao contrário do esperado, o grupo foi conduzido para uma sala de conferência ampla, onde estavam presentes aproximadamente 25 oficiais devidamente identificados. Naquela oportunidade, Yazov fez uma palestra sobre a importância da paz para a União Soviética. Woolsey tentou levantar uma questão, relativa à importância do encontro, todavia Yazov continuou ignorando-o. Tal situação perdurou por horas, até que, repentinamente, Yazov levantou-se, apontou na direção de Woolsey do outro lado da mesa, e disse gritando que a questão não seria resolvida, enquanto não houvesse o controle sobre as armas navais e a URSS pudesse, finalmente, definir os limites sob as aeronaves

e submarinos americanos. Inesperadamente, Woolsey bateu fortemente sua mão contra a mesa e também aos gritos disse: “Só por cima do meu cadáver!” Todos os generais e almirantes na sala chocaram-se com a cena. Inicialmente ficaram parados, mas em seguida, caíram numa grande gargalhada.

Yazov sentou-se, riu, bateu no peito e falou fortemente em russo: “Tolko cherez moi tryb!” - usando uma expressão popular russa para “Só por cima de meu cadáver!”. Sem compreender o que estava acontecendo, Woolsey levantou-se rapidamente, buscando a porta da saída. Todos os 25 oficiais devidamente identificados, comandados por Yazov, caminharam até o outro lado da mesa, e na medida em que iam passando, eles sorriam, apertavam sua mão e diziam-lhe “Molodets!” (Muito bem!)¹⁸ Esta tática de negociação inadvertida criou um problema, que mais tarde trouxe resultados positivos. Woolsey foi surpreendido pela reação do soviético, porém para aqueles que compreendem o comportamento machista da cultura militar soviética, esse tipo de reação é esperado.

Durante minha experiência como Adido do Exército na Ucrânia, deparei-me com situação similar, durante as negociações com um general ucraniano e seu estado-maior, na vez primeira que utilizamos um oficial contratado para prestar o apoio logístico em gêneros e combustíveis, ao invés efetuarmos o pagamento diretamente na conta bancária do Ministério da Defesa. O Comandante da Força Terrestre em Kiev solicitou meu encontro com dois outros oficiais-generais, responsáveis pela manutenção

da paz no local, para solucionar o problema, cabendo ressaltar que os dois se encontravam a duas horas de distância da região.

Assim que cheguei à região, fui levado a uma sala grande, onde se encontravam o general e os vinte oficiais mais antigos de seu estado-maior. Enquanto eu explicava o planejamento para o grupo, que era veemente contra a idéia, fui interrompido diversas vezes e, ao mesmo tempo, atacado verbalmente pelos diversos oficiais na sala. Reconhecendo que me encontrava em uma emboscada, levantei-me para finalizar o encontro, informando-lhes que iria me retirar. Quando cheguei à minha viatura, um coronel ucraniano rapidamente me comunicou que o general solicitara a minha permanência, para um encontro reservado em seu escritório. Esse episódio levou a várias outras conseqüências, sendo que os ucranianos, ainda que relutantes, aceitaram o planejamento proposto. Os oficiais da Pós-União Soviética intimidarão e abusarão intensivamente de um americano fraco, sempre que esse acredite que esta tática possa funcionar.

A confiança, quando se trata de relacionamento, é uma outra questão a respeito da qual as duas partes discordam. Vários fatores fazem com que a confiança seja difícil para os russos: suspeita dos estrangeiros, medo e hostilidade natural dos russos, e o sentimento de ser vitimizado. O negociador deve ter uma compreensão precisa sobre o medo dos russos frente à penetração de estrangeiros e sobre a perda da unidade interna, bem como de serem roubados por espoliadores capitalistas, com avançada tecnologia e elevado poder financeiro.¹⁹ A questão deve ser percebida em seu âmago, pois, esta é uma dinâmica que vem ocorrendo ao longo do tempo e somente assim tem levado a resultados positivos frente ao lado oposto.²⁰ Esse processo constitui-se numa disputa, na qual o negociador nunca pode cantar a vitória precocemente e relaxar.

Em ambas as abordagens, torna-se fundamental o entendimento da importância de administrar as expectativas sobre a negociação e de criar dúvidas ou incertezas na mente do oponente. Entretanto, se por um lado os americanos querem que seus oponentes subestimem suas capacidades, os russos fazem o oposto, exagerando e usando uma postura agressiva. Frequentemente, o negociador russo escuta e avalia a postura inicial da oposição. Ele raramente abre a discussão, deixando a definição de sua postura, para bem próximo de seu objetivo final. Às vezes os russos fingem que qualquer acordo não é seu interesse e que, geralmente, o compromisso é sinal de fraqueza.

Ainda que com a abordagem agressiva dos russos pareça impossível se chegar a um acordo, existe um lado prático - o da versão russa da zona de possibilidade do acordo. Considerando que a negociação é desejável e até mesmo necessária em primeiro lugar, cada lado provavel-

mente vê a negociação como uma maneira de melhorar sua posição. A melhor alternativa para um acordo negociado, provavelmente não é uma boa alternativa para o lado russo; do contrário eles não estariam negociando.

Adaptando Princípios para Prevaler

Com adaptação, os princípios de negociação americanos podem lograr êxito em diversos ambientes. A importância da construção dos relacionamentos entre as partes e a busca da confiança constituem dois aspectos que demandam uma abordagem diferenciada. Esses aspectos não têm correspondentes do lado russo.

Existem diferenças substanciais entre as duas culturas de negociação. A abordagem russa tende a empregar agressividade e rudeza, abuso, intimidação e ridicularização, tornando impossível a conquista de um relacionamento. Fazer gestos de boa vontade aumenta a suspeita e cria uma aparência de fraqueza. Qualquer tentativa de agir amistosamente com os adversários é reprimida. Além disso, um russo que trate amistosamente um americano é ridicularizado pelos seus colegas. Uma conduta recomendada para esse caso é manter a boa educação e ser capaz de interpretar e lidar com a retórica agressiva.

Ao se conquistar a confiança, torna-se importante estar consciente quanto ao acordo de princípios em questão. Ao invés de diminuir as expectativas, a abordagem russa parece aumentá-las, como técnica empregada para motivar o oponente a relaxar e baixar sua guarda. Esse procedimento ajuda a convencer o oponente de que o acordo está próximo, quando de fato o consenso não existe.

Ganhando o Respeito

Ganhar o respeito é mais importante do que estabelecer um relacionamento e alcançar a confiança. Estabelecer tal condição nessa atmosfera é um desafio. O planejamento de uma discussão delimitada quanto aos prazos, elimina a vantagem tradicional dos russos de explorar e extrapolar o tempo. Considerando que confiança é um conceito apelativo, um protocolo escrito pode ajudar a manter a essência da discussão, minimizando-se o uso da linguagem generalizada, vaga e ambígua. Acordo de palavra tem pouco valor. Além disso, utilizar um observador fluente em russo (e que não se confunda com as dificuldades da tradução) pode oferecer lampejos sobre o processo de pensamento russo. Nesse mesmo contexto, um negociador nunca deve oferecer um benefício próximo e tangível em troca de uma promessa futura. O silêncio é uma faca de dois gumes. Os russos interpretam o seu próprio silêncio como uma desaprovação, enquanto vêem o silêncio dos americanos como uma aprovação.²¹

Apesar das dificuldades na negociação com oficiais

Duas Abordagens de Negociação

Simetria	Típico Oficial Americano ¹	Modelo do Oficial da Pós-União Soviética ²
Sim	A primeira regra: não existem regras definidas antes de uma negociação.	<ul style="list-style-type: none"> . Tentativa de esconder, armar, manipular a pauta. . Caracterizada pela coleta de informações e pelo sigilo.
Sim	Essência da negociação: proporcionar para ambas as partes oportunidade de discutir compromissos e acordos.	<ul style="list-style-type: none"> . A negociação é vista como uma alternativa para o conflito . Espera que outro lado revele sua posição . Concorda a princípio como mecanismo para chegar a um nível maior de detalhes, pois desta forma se sentem mais confiantes de suas técnicas de negociação
Não	O relacionamento entre as partes é um aspecto crítico determinante do clima e dos resultados da negociação.	<ul style="list-style-type: none"> . Não utiliza o conceito de relação amistosa duradoura entre as partes. . Adota a agressividade. . Faz uso da interrupção, da repetição e da pressão. . É agressivo, abusivo, intimidante, usando inclusive do ridículo. . Usa da persistência, silêncio e intransigência. . Passa a idéia de que o tempo não tem conseqüências.
Não	A confiança é um aspecto central no relacionamento, não como um sentimento, mas sim como um tipo de fechamento fruto da experiência vivida de negociação. A confiança não é uma condição pré-estabelecida mas algo que se pode alcançar na conclusão de uma negociação.	<ul style="list-style-type: none"> . É algo duvidoso tratando-se de estrangeiros. . Inspira medo e hostilidade. . Inspira sentimento de vítima e de encurralamento. . Concorda a princípio para induzir ao relaxamento e contar com a boa vontade.
Sim	Basicamente, o negociador cria dúvidas e incertezas nos outros como meio de deixá-los expressarem suas posições.	<ul style="list-style-type: none"> . Vê o oponente como hábil e enganador. . Acredita que compromissos não existem. . Acredita que o acordo beneficia os americanos e não os russos. . Usa projeção de imagem, falando pelo mundo, pela força e pela virtude.
Sim	Administra as expectativas do oponente, para este subestimá-las.	<ul style="list-style-type: none"> . Concorda a princípio para criar a expectativa de que o acordo está próximo.
Sim	A zona de acordo possível de ser aceita pelo oponente, varia desde a menos favorável até a mais favorável.	<ul style="list-style-type: none"> . Possui um pragmatismo bem desenvolvido . Não percebe grande variabilidade entre os objetivos mínimo e máximo a serem alcançados.
Sim	A melhor alternativa para um acordo negociado. Análise de contingência.	<ul style="list-style-type: none"> . Vê a negociação como desejável e necessária. A melhor alternativa para um acordo negociado é inaceitável.



Departamento de Defesa

Um soldado russo e outro americano, participando da Operação Joint Guard, guarnecem um ponto de inspeção, enquanto civis sérvios protestam contra o regresso de refugiados muçulmanos.

da Pós-União Soviética, a preparação adequada e a segurança podem ampliar as possibilidades de sucesso. Com frequência, a globalização e a cultura americana nos levam a acreditar que a convergência de idéias está

próxima — e que com o tempo todos veremos as coisas da mesma forma. Porém esta é uma falsa suposição, especialmente quando existem russos sentados do outro lado da mesa de negociação. **MR**

Referências

1. Coronel Colin Dunn, do Exército Americano, Seminário de Liderança Estratégica, National Defense University (NDU), Industrial College of the Armed Forces (ICAF), Washington, D.C., November 2002.
2. T.O. Jacobs, Liderança Estratégica: The Competitive Edge, (Washington, DC: NDU Press, 2002), 167.
3. Raymond F. Smith, Negociando com Soviéticos (Bloomington: Indiana University Press, 1989), 43.
4. Jeanne M. Brett, Negociando Globalmente (San Francisco, CA: Jossey Bass, 2001), 98.
5. Gilbert R. Winham, "Prática de Visões de Negociação Internacional," Política Mundial (October 1979): 111.
6. William Mark Habeels, Poder e Táticas na Negociação Internacional (Baltimore, MD: John Hopkins University Press, 1988), 143-44; Thomas R. Colosi, On and Off the Record: Colosi on Negotiation (New York: American Arbitration Association, 2001).
7. The ICAF, NDU, a Senior Service College, parte da educação profissional militar para líderes do governo e militares superiores, dedicou um seminário e um exercício prático para desenvolver estas habilidades críticas. O texto básico utilizado pelos universitários são Jacobs e Colosi.
8. Colosi, ix.
9. Brett, 110.
10. Michael Watkins and Susan Rosegrant, Novidades da Negociação Internacional: A habilidade dos negociadores em transformar os conflitos mais difíceis posteriores à Guerra Fria (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001), xix.
11. W.L. Adair, "Explorando a reciprocidade no mercado global: Americanos e Japoneses. Negociação Interna e entre Culturas." Academy of Management Proceedings, Briarcliff, New York, 1999; Adair, "Reciprocidade no mercado Global: Negociação entre culturas." dissertação da Cornell University, Ithaca, New York.
12. Gerald L. Steibel, Como podemos negociar com os comunistas? (New York: Centro Nacional de Informações Estratégicas, 1972), 34.
13. Jacobs, 167.
14. Ibid., 169.
15. Tenente-Coronel Timothy C. Shea, "Maskirovka Pós-União Soviética, Saudades da Guerra Fria e Engajamentos dos Tempos de Paz," Military Review (March-April 2002): 63-67.
16. Jerrold L. Schector, Comportamento de Negociação Russo (Washington, DC: U.S. Peace Press, 2001), 91.
17. "Comportamento do Negociação Americano," United States Institute of Peace Special Report, Washington, D.C., October 2002. See on-line at <www.usip.org/pubs/specialreports/sr94.html>, accessed 4 November 2002, 1.
18. P. Edward Haley, ed., Controle de Armas no Final da Guerra Fria: Uma História Oral da Negociação sobre a Convenção das Forças Armadas na Europa (Claremont, CA: Keck Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais, Claremont McKenna College, 2002), 93-95.
19. Schector, 115.
20. Colosi, 21.
21. Smith, 50.

O Coronel Timothy C. Shea, do Exército Americano, é professor Militar de Estudos de Segurança Internacional e Chefe de Departamento do Exército Americano no Centro Europeu George C. Marshall na Alemanha. Ele graduou-se na University of Rhode Island, obteve os títulos de mestre pela University of Kansas e pela National Defense University. Ele também é graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, pelo US Army Russian Institute e pelo Industrial College of Armed Forces. Ele serviu em diversos comandos e missões de estado-maior, como oficial de infantaria, no Exército Americano na Europa e na 82ª Divisão Aeroterrestre. Ele é oficial da área de assuntos estrangeiros, especializado em Eurásia, mais especificamente nas regiões da Rússia e Ucrânia. Ele será o Adido do Exército na Rússia, a partir de junho de 2005.